



## **Usos Narrativos do Passado: A História como Ingrediente na Gestão de Empresas de Alimentos em Petrópolis (RJ)**

### **Narrative Uses of the Past: History as an Ingredient in the Management of Food Companies in Petrópolis (RJ)**

José Lazarino Ferrari<sup>1</sup>

Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro<sup>2</sup>

Alessandra de Sá Mello da Costa<sup>3</sup>

**Resumo:** O artigo busca compreender como a história é incorporada na comunicação das empresas no segmento de alimentação em Petrópolis. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória junto a marcas tradicionais, visando à identificação do uso do passado em suas comunicações. Posteriormente, foi feita uma pesquisa junto à empresa Coisas da Fazenda, utilizando-se a análise de narrativa, que constituiu dois temas: (1) Usos Narrativos do Passado e (2) Futuros Pretendidos. Os resultados revelaram que a empresa recorre ao passado para construir suas narrativas no presente, tanto no âmbito interno, perante colaboradores e fornecedores; quanto no externo, junto aos clientes e à sociedade. Assim, o artigo demonstra como o passado é utilizado pelas empresas e incorporado em suas narrativas, visando alcançar futuros pretendidos.

**Palavras-chaves:** História de Empresas; Narrativas; Usos do Passado.

**Abstract:** This article's objective is to understand how history is incorporated in the communication of companies in the food sector in Petrópolis. Initially, an exploratory research was carried out with traditional brands, aiming to identify the use of the past in their communications. Subsequently, a survey was carried out with the company Coisas da Fazenda, using narrative analysis, which constituted two themes: (1) Narrative Uses of the Past and (2) Intended Futures. The results

---

<sup>1</sup> Mestre em administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE - FGV/RJ), graduado em comunicação social pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e pós-graduado em marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Professor titular da Faculdade Arthur Sá Earp Neto (FASE) e da Universidade Católica de Petrópolis.

<sup>2</sup> Graduada em Administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2004) e mestre em Administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG-PUC-Rio).

<sup>3</sup> Professora Associada da Área de Estudos Organizacionais do Departamento de Administração (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Coordenadora da sua Pós-Graduação em Administração de Empresas. Membro da Comissão de Carreira Docente do Centro de Ciências Sociais (CCS) da PUC-Rio. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2 e Bolsista CNPq - Edital Universal/2018. Bolsista FAPERJ Jovem Cientista do Nosso Estado - 2020. Doutora em Administração pela EBAPE - Fundação Getúlio Vargas, Mestre em Administração de Empresas pelo IBMEC-RJ e Graduada em Administração e em História.



revealed that the company uses the past to build its narratives in the present, both internally, with employees and suppliers; and externally, with customers and society. Thus, the article demonstrates how the past is used by companies and incorporated into their narratives, aiming to achieve intended futures.

**Keywords:** Company History; Narratives; Past Uses.

## INTRODUÇÃO

São cada vez mais recorrentes pesquisas na área de estudos organizacionais e de gestão que se debruçam sobre o tema do uso estratégico do passado por empresas no presente (CORAIOLA; BARROS; MACLEAN; FOSTER, 2021). Este foco no passado possui, pelo menos, três pressupostos analíticos. Primeiro, destaca a importância do debate sobre a necessidade de se compreender a história como um elemento fundamental na pesquisa sobre os intrincados caminhos que influenciam as trajetórias das pessoas e das organizações (COSTA; WANDERLEY, 2021). Segundo, pressupõe que a pesquisa histórica pode proporcionar o entendimento do passado como um recurso simbólico social, passível de uma variedade de usos. E terceiro, como desdobramento dos dois pressupostos anteriores, compreende as organizações como um campo que envolve diversos atores, produzindo e consumindo interpretações desse passado, ou reagindo a mudanças de contextos, no sentido de adaptar as ações às novas realidades e dar sentido a suas atuações (WADHWANI; SUDDABY; MORDHORST; POPP, 2018).

A perspectiva do passado nos estudos organizacionais se revela, assim, como um processo complexo, que não se encerra em si, mas continua em um fluxo contínuo, influenciando o presente das empresas e interferindo na produção de estratégias para o futuro. Exatamente por isso, as pesquisas que buscam estabelecer um diálogo com o passado devem considerar as diversas situações em que os fatos históricos ocorrem, além de questionar o próprio conceito de passado. Nesse sentido, história e passado não são a mesma coisa. Wadhwani et al (2018), por exemplo, definem o passado como os eventos que acontecem cronologicamente antes do presente. Já a história é a mobilização desse passado no presente. Logo, a memória é a invocação - projetada no presente - de um passado atemporal.



Sendo assim, os estudos nessa área não podem pretender alcançar um realismo histórico, ou seja, não devem ter a pretensão de revelar ou descobrir uma reprodução fiel do que de fato ocorreu (COSTA; WANDERLEY, 2021; WEATHERBEE, 2012). Essa perspectiva difere da teoria organizacional existente até meados de 1970, que se limitava – ao olhar para o passado – a descrever a dependência dos caminhos seguidos pelas empresas ou narravam o percurso de setores empresariais. Tratavam, portanto, de histórias dadas por seu caminho no tempo (WADHWANI et al 2018), sendo entendidas como sinônimos de passado e consideradas como imutáveis. Ao contrário, na perspectiva recente, a história é maleável e depende do uso e das interpretações do passado e da forma como os atores organizacionais vivenciam o presente e estabelecem expectativas para o futuro (DECKER; HASSARD; ROWLINSON, 2021). Lubinski (2018) amplia essa visão ao indicar que a análise nos estudos organizacionais deve focar no diálogo por meio do qual a história é co-construída, dando espaço aos múltiplos públicos e práticas que interagem dentro e fora das organizações. Os dois contextos - interno e externo são ambientes nos quais a história das empresas acontece e ao mesmo tempo é interpretada de diversas formas e para diversas finalidades.

Esse artigo busca compreender como a história é incorporada, tanto interna como externamente, na narrativa de empresas no segmento de alimentação, em Petrópolis, região serrana do Rio de Janeiro. Para tal fim, num primeiro momento, foi realizado um levantamento de natureza exploratória junto a marcas tradicionais que atuam nesse setor, visando à identificação do uso do passado em seus processos de divulgação. Em seguida, foi feita uma pesquisa de cunho qualitativo junto à empresa Coisas da Fazenda, localizada no Vale do Cuiabá, em Itaipava, distrito de Petrópolis. Com base em depoimentos recolhidos do atual diretor da empresa e em uma pesquisa nos materiais recentes de comunicação da marca, foi feita uma análise de narrativa sob a lente temática; e observou-se que a história dessa empresa é utilizada internamente como forma de moldar valores e comportamentos, além de justificar decisões perante os funcionários e fornecedores. Já no âmbito externo, a história é utilizada nas narrativas não somente da Coisas da Fazenda, mas também na divulgação das



demais marcas analisadas, incorporando elementos que estão profundamente ligados à imagem de Petrópolis, tais como tradição, requinte, império, colonização alemã, entre outros.

O artigo argumenta, ainda, que essas empresas sofrem influência do seu passado e que, em alguns casos, a memória de seus fundadores continua presente nas decisões da diretoria. Trata-se de uma temática pouco usual nos estudos sobre a gestão de empresas (especialmente as de cunho familiar), embora aborde uma questão fundamental para se compreender parte dos processos de administração dessas organizações. Nesse sentido, pouco se sabe sobre como os gestores recorrem ativamente à história para apoiar suas agendas de mudança ou continuidade no presente e no futuro (MACLEAN; GOLANT, 2014). Diante do exposto, a pesquisa é relevante para: (i) os estudos de história de empresas familiares, ao ampliar o conhecimento já produzido sobre os usos do passado em organizações desse tipo; (ii) a gestão organizacional, ao promover uma maior compreensão das formas como evocam o passado em suas narrativas; e (iii) os estudos organizacionais, ao auxiliar na compreensão de como as narrativas, histórias e memórias, efetivamente, são moldadas ao longo da existência das empresas, utilizando fatos do passado para se adaptar ao presente, com vistas a um futuro pretendido.

## **REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Em termos cronológicos, o estudo sobre narrativas, histórias e memórias é bem recente e se inicia a partir dos anos 1970 quando surgem pesquisas de caráter etnográfico que passam a analisar também a cultura e o folclore nas organizações, indicando que as pessoas contam histórias para expressar e compreender suas experiências compartilhadas (GABRIEL, 2015). Passou-se, então, a perceber as narrativas como um processo constitutivo das organizações. De lá pra cá, há um crescente corpo de estudo a respeito das narrativas, memórias e das histórias como abordagens na teoria administrativa, contribuindo para a compreensão das organizações e seus processos (RHODES; BROWN, 2005; GABRIEL, 2015).



Tal constatação legitima a utilização de narrativas na pesquisa organizacional não exatamente como uma busca pela verdade científica, mas uma busca de significados. Tanto Gabriel (2015) como Rhodes e Brown (2005) relatam pesquisas em diversas áreas que estudam a utilização das narrativas históricas em políticas de controle e resistência, como elemento de identidades individuais e de grupos, como artefatos simbólicos e como meios de compartilhar, disseminar e contestar conhecimentos e aprendizagens, dentre outros. Algumas pesquisas nessa linha destacam a natureza controversa dos significados organizacionais contidos nas narrativas. E revelam a existência de histórias muito diversas, contadas por diferentes grupos, demonstrando como a mesma narrativa do passado pode ser embelezada e modificada por indivíduos menos poderosos de maneira que mudam significativamente o seu significado (BROWN; COLVILLE; PYE, 2014; GABRIEL, 2015; RHODES; BROWN, 2005). Pesquisas nesse sentido também exploram como as narrativas históricas são usadas nas organizações para definir as identidades, seja de maneira individual ou coletivamente. Nesse caso, são reveladas as tensões subjacentes à negociação da identidade organizacional. Enquanto os líderes tentam obter aceitação para suas narrativas sobre o que é central para a estratégia do negócio, com base nos antecedentes históricos da empresa, outros podem minar tal discurso na tentativa de reconciliar o passado com suas identidades individuais (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Outros estudiosos enfatizam a pluralidade presente nas narrativas nas organizações (HULST; YBEMA, 2020). Nesses casos, pode acontecer do passado ser negociado ou contado coletivamente, de maneira a atender às reivindicações de legitimidade dos atores que vivenciaram aquela experiência. Maitlis e Christianson (2014) argumentam que os líderes podem tentar impor uma realidade passada aos funcionários, mas eles (os funcionários) também atuam no gerenciamento da narrativa, na intenção de construir seus próprios significados a respeito do conjunto de recursos simbólicos a que são submetidos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GABRIEL, 2015).

Observam-se, portanto, as histórias como construções ativas que incorporam as realidades vivenciadas, constituindo-se em uma ferramenta



potente na produção de significados (BROWN; COLVILLE; PYE, 2014). Além disso, podem ser contadas por diversos atores para explicar seus passados, de forma a compreender melhor um presente ambíguo ou confuso e projetar um futuro desejado ou temido (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Por incluir diversos atores, muitas vezes, pode haver pluralidade nas visões, implicando narrativas diferentes para o mesmo fato passado.

Para Rhodes e Brown (2005) essa pluralidade é menos um problema para as pesquisas organizacionais e mais uma vantagem de um método de comparação entre diversas experiências para se obter ricas ideias. Segundo eles, esse processo envolve, obviamente, a seriedade com que os investigadores assumem seus estudos, compreendendo a noção de que as histórias em si não são teorias, mas representam um método rigoroso de avaliação de uma lógica comparativa que pode ser extraída de múltiplos casos. As pesquisas nessa linha são dificultadas também, segundo Gabriel (1995), porque as histórias fazem parte de um terreno que não é exatamente administrado, no qual as pessoas exercem atividades espontâneas e não supervisionadas. Esse terreno é marcado também por mitos, fofocas, piadas, apelidos, entre outras manifestações do “mundo dos sonhos, em que desejos, ansiedades e emoções encontram expressões em construções altamente irracionais” (GABRIEL, 1995, p.477). Embora possa parecer marginal, esse terreno está muito presente nas organizações, apresentando-se como multidimensional e como habitat natural da subjetividade.

Na realidade, sob a ótica das organizações, contar histórias sempre foi um aspecto crítico no comportamento gerencial. Trata-se de um aspecto que está no cerne da existência das empresas, até porque os líderes empresariais precisam fornecer respostas convincentes quando perguntados sobre qual é a história (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). Assim, os indivíduos em organizações se revelam como seres históricos, que vivem no presente, sob o peso do passado e a incerteza do futuro. A linguagem nesse caso, está sempre indicando para uma certa consciência do local (aqui ou lá), e do tempo, mais cedo ou mais tarde. Ou seja, as pessoas são permanentemente chamadas a darem sentido e lembrarem o passado, a fim de seguir em frente e atender ao



futuro. Isso interliga o tempo à memória e à narrativa nas organizações (BOCHNER; RIGGS, 2014).

Exatamente por isso, a utilização de histórias atrai os estudiosos, entre outros motivos, porque elas permitem observar as manobras dos contadores relacionadas às contradições do contexto. Muitas vezes, quem conta a história ignora ou encobre ambiguidades, disfarça ou revela posições intelectuais, ao mesmo tempo em que cria e compartilha sentido em ambientes organizacionais. Além disso, essa narrativa do passado representa um meio através do qual o próprio indivíduo pode adquirir maior autoconhecimento (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). No entanto, as interpretações dessas experiências passadas, que são incorporadas às histórias das empresas - nem sempre são inocentes ou neutras. Representam um ato político, ajudando na construção de realidades, fortalecendo posições ou erodindo outras, inclusive porque as narrativas também podem ser diferentes na própria empresa.

Esse é o caso das diversas maneiras de se invocar o líder – classificadas em cinco categorias por Basque e Langley (2018) no decorrer de duas eras distintas na história da cooperativa Desjardins, no Canadá. Uma das classificações é a invocação existencial, que ocorre quando o fundador é lembrado como uma expressão direta da identidade organizacional, referindo-se explicitamente a elementos como a missão e os valores da organização (BASQUE; LANGLEY, 2018). Há também invocações imperativas, que apelam ao fundador como uma autoridade ainda presente, como se ele convocasse os funcionários à ação. Ainda na classificação dos autores, surgem as invocações justificativas, que apelam ao discurso ou ideais dos fundadores para legitimar as ações em curso e ainda dois outros tipos que são mais utilizados em momentos de mudança. São elas as invocações conservadoras, que utilizam os argumentos dos fundadores para manter o status quo em face às pressões por mudanças e, ao contrário, as invocações progressivas, que utilizam o nome do fundador em favor da renovação ou reorientação estratégica.

Essas invocações aos fundadores são utilizadas por sócios, diretores e gerentes em diversos contextos. Um deles é apresentado por Schultz e Hernes (2013), que analisam o recurso à história do fundador da empresa LEGO para



transmitir a preocupação com a qualidade e excelência. Eles recorreram à memória (oral, textual e material) para ressuscitar seu lema "Somente o melhor é bom o suficiente" e recontar um fato compartilhado entre diretores e funcionários. Trata-se da história do pato, que foi gravada e reproduzida em placa no museu da empresa. Ela ocorreu na década de 1930 e cita o filho do fundador. No final do dia, ele conta com orgulho ao pai que só pintou os patos numa placa de madeira duas vezes, ao invés de três camadas normais, para economizar dinheiro para a empresa. O pai manda que ele leve sua bicicleta até uma estação de trem, pegue a grande caixa de patos e adicione a terceira camada de tinta antes de ir para cama. O filho acaba trabalhando a noite toda e nunca esquece o lema de insistir sempre no melhor, seja qual for a situação.

Esse exemplo reforça a perspectiva de que a ordenação dos vestígios do passado e a derivação deles na produção de uma história não deixa de ser um ato interpretativo e uma construção de narrativas (WEATHERBEE, 2012). Assim, as teorias nesse campo devem reconhecer as ambiguidades inerentes aos próprios conceitos de interpretação da história, que busca investigar tanto o passado e suas representações, bem como as narrativas que se fazem dele. Até porque o dualismo é algo implícito na história. Ela (a história) compreende não só os acontecimentos do passado como também os relatos que foram construídos sobre eles ao longo dos anos. Assim, não deixa de ser uma sequência de eventos relacionados por um enredo lógico. Enredo esse que deve nortear a narrativa dos pesquisadores organizacionais, pois irá determinar a seleção dos fatos e/ou dos documentos investigados, além de definir a forma como serão narrados.

Muitas vezes, tais eventos estão presentes também na memória de quem os narra. Mesmo assim, as lembranças individuais (por exemplo, histórias recontadas), não são acontecimentos isolados, mas narrativas que refletem as perspectivas de certos grupos. Embora o ato de lembrar seja individual, os atores muitas vezes recorrem a narrativas compartilhadas de um evento passado para enquadrar e informar como e o que eles lembram. Nesse sentido, as histórias recontadas são representações compartilhadas do passado que ressoam entre



os membros de uma organização em um determinado momento (FOROUGH, 2020).

No âmbito externo, o recuso de se utilizar a história da empresa como elemento de diferenciação para o mercado também tem sido utilizado em diversos segmentos. Considerando os meios de comunicação como lugares de memória e que as organizações os utilizam estrategicamente, Costa e Pessoa (2016) realizaram uma análise de 416 anúncios da revista *Veja* para compreender como os temas da história e da memória são apropriados pelo discurso publicitário veiculado na mídia de massa brasileira. Eles identificaram cinco categorias: a história como assinatura, como comemoração, como oportunidade, como foco, e como sustentação. A história como assinatura, de acordo com os autores, se reflete nessas narrativas apenas como uma assinatura, seja na logomarca com expressões como “desde...” ou “... x anos”, ou no seu slogan, sem relação direta com a narrativa central do anúncio. A história como comemoração agrupa os anúncios com temáticas tais como aniversários de empresas ou de marcas, marco histórico nas trajetórias de determinados grupos empresariais, entre outros. A história como oportunidade se revela em anúncios categorizados como de oportunidade como, por exemplo, anúncios de prêmios ou aqueles que envolvam o tema de uma edição especial da própria revista (Sustentabilidade) nos quais as empresas fazem, então, referência a sua trajetória histórica. A história como foco enfatiza a história e a tradição de atuação da empresa em uma determinada área. Nesse tipo de narrativa, em vários momentos a ideia de história confunde-se com a ideia de tradição, sendo este o principal atributo destacado. E por fim, a história como sustentação, em que a história aparece logo no título, servindo assim de sustentação para o resto do anúncio, mesmo que os demais atributos não sejam necessariamente vinculados com a trajetória histórica ou com a tradição da empresa (Costa e Pessoa, 2016).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada junto a seis empresas familiares do segmento de alimentação, sediadas em Petrópolis, região serrana



do Rio de Janeiro. Para alcançar o propósito do estudo, num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa documental de natureza exploratória junto aos instrumentos digitais de divulgação das marcas (site, Instagram e Facebook), que identificou textos em que o passado é incorporado às narrativas, voltadas para a divulgação e posicionamento das marcas. Em um segundo momento, foi feita uma pesquisa com fonte oral, por meio do recolhimento de dois depoimentos do atual gestor da empresa Coisas da Fazenda, localizada no Vale do Cuiabá, em Itaipava, distrito de Petrópolis. Esse diretor é filho do fundador da empresa (criada em 1980), e assumiu a administração a partir de 2000. Esse repasse da gestão para os membros da família é característica marcante em empresas familiares na cidade e não difere nesse setor de alimentação.

As entrevistas, inspiradas na abordagem de história de vida temática, foram realizadas com um roteiro aberto, iniciadas com a seguinte questão: conte a trajetória histórica da empresa Coisas da Fazenda, explorando, principalmente, como e com que finalidade a história é utilizada estrategicamente pela empresa no âmbito interno e externo. Esse tipo de indagação proporciona a oportunidade de identificar os elementos do passado que, para o depoente, possuem maior significado: quando ele começa a história, quais acontecimentos/fatos ele escolhe relatar, quais são silenciados, e a maneira como ele (re)afirma sua subjetividade e identidade no âmbito das organizações. Além disso, é também possível conhecer melhor as pessoas (e as organizações) ao solicitar que contem suas histórias (GABRIEL, 2015).

Os depoimentos foram gravados, e tiveram duração de três horas o primeiro, e duas horas e meia o segundo. Além das entrevistas, também foram analisados materiais recentes de comunicação da marca (como folders, rótulos, embalagens, home pages e outras mídias externas). Ao ser solicitado em relação a materiais do passado para triangular as informações fornecidas, o entrevistado revelou que, praticamente, todo o arquivo se perdeu numa tragédia ocorrida em 2011, que destruiu as instalações da empresa naquela época (conforme será narrado mais adiante). Sendo assim, não sobrou quase nenhum registro físico desse passado (a maior parte das fotos, documentos, relatórios e clippings foi



totalmente destruída), o que ampliou a necessidade de se basear na memória das pessoas para se resgatar o passado dessa marca.

Ao tomar a memória como fonte principal de investigação, a narrativa apresentada assume uma abordagem histórica claramente retrospectiva, na definição de Decker, Hassard e Rowlinson (2021), pois se baseia primordialmente em entrevistas, em oposição à pesquisa histórica, baseada em arquivos e documentos. Em geral, os métodos retrospectivos históricos envolvem a recontagem de eventos passados na forma de histórias de vida e lembranças de eventos passados, com os pesquisadores frequentemente mais interessados nas formas de reflexão e interpretação do que na precisão da recordação. Nesse sentido, a entrevista com o gestor da Coisas da Fazenda versa sobre a forma como o passado é narrado no presente. O foco da investigação, portanto, está no tempo atual, mas se baseando na forma como o passado é recontado, ou revisado, de maneira a atender as necessidades atuais. Alguns pesquisadores denominam esse método como história retórica, ressaltando que o objetivo não é o de reconstruir um relato histórico do passado, mas em vez disso, estudar como os atores organizacionais usam esse passado (DECKER; HASSARD; ROWLINSON, 2021).

Ainda sobre a perspectiva metodológica, utilizou-se a análise de narrativa sob a lente temática, conforme as orientações de Maitlis (2012), para a interpretação das fontes coletadas a respeito da trajetória da Coisas da Fazenda. A análise temática explora o conteúdo de uma história, identificando temas-chave dentro de uma narrativa. Essa abordagem pode ser usada com diversos tipos de dados narrativos, incluindo depoimentos recolhidos em entrevistas e/ou capturados em documentos, e oferece uma forma poderosa e flexível de explorar elementos centrais na narrativa construída (MAITLIS, 2012). Inicialmente, as transcrições das entrevistas foram analisadas, e, posteriormente, constituídos dois grandes temas: (1) Usos Narrativos do Passado (relacionado à maneira como as memórias da organização são invocadas) e (2) Futuros Pretendidos. A narrativa da trajetória da Coisas da Fazenda foi escrita de forma sucinta, e embora desenvolvida sob o olhar dos autores do presente artigo (baseada nas entrevistas e pesquisas documentais), essa pareceu ser a melhor maneira de



ajudar os leitores a apreciar o tipo de narrativa trabalhada e de permitir apresentar de maneira mais significativa a análise realizada.

### **Usos do Passado em Narrativas de Comunicação das Marcas de Alimentação em Petrópolis/RJ.**

Localizada na região serrana do estado do Rio de Janeiro, Petrópolis tem tradição na área gastronômica. A cidade ganhou notoriedade por sediar a primeira fábrica de cerveja do Brasil – a Bohemia, além de apresentar diversos produtos típicos como a torrada Petrópolis (receita a partir de um pão de origem alemã), o conhecido croquete da Casa do Alemão e os chocolates Katz, entre outros – que são distribuídos para o Brasil todo, em função do potencial turístico da região.

Um levantamento de caráter exploratório, junto a fontes secundárias (textos em comunicações digitais públicas, como sites e publicações nas mídias sociais) demonstrou que o passado de algumas dessas empresas é utilizado para diferenciar as marcas no mercado, incorporando, em suas narrativas, as histórias (das próprias marcas e da região). Nesse sentido, muitas vezes a história é moldada como instrumento de identidade corporativa, como demonstrado nas cinco categorias de citações ao fundador, por Basque e Langley (2018). As narrativas de respeito à tradição, a invocação aos fundadores e a obediência aos princípios originais das empresas de Petrópolis são exemplos da utilização da história para reforçar identidades e diferenciais junto aos clientes e fortalecer valores destacados diante da sociedade. A história, assim, é moldada pelos atores organizacionais, em função de seus propósitos no presente. As escolhas feitas por eles, a partir da interpretação do passado, moldam a experiência no presente e as expectativas para o futuro das empresas (WADHWANI et al 2018).

Um ótimo exemplo é a Casa do Alemão, tradicional empresa de Petrópolis, que cita os fundadores no site, quando conta que “tudo começou em 1945, com a então Panificação Quitandinha, que era administrada por irmãos da Família Fontaine” (CASA DO ALEMÃO, 2021). O texto sobre o passado da fundação inclui um casal que se juntou ao empreendimento, destacando que o marido costumava ficar no balcão da loja, conversando com os clientes com seu sotaque



carregado e oferecendo provas dos produtos. Vem daí a o nome da empresa, já que os clientes passaram a dizer que iriam parar na casa daquele alemão simpático que atendia na subida da serra, bem na entrada da cidade. Essa narrativa utiliza uma invocação existencial, por ligar o fundador a uma expressão direta da identidade organizacional, referindo-se explicitamente ao bom atendimento como um valor da organização (BASQUE; LANGLEY, 2018).

Esse também é o caso no site do Chocolates Katz, empresa criada em 1953 por duas amigas vindas de fora do Brasil, a alemã Anne Katz e a austríaca Ruth Bucki. A história da fundação da marca está descrita no site (CHOCOLATES KATZ, 2021), cujo texto realça o aspecto artesanal dos chocolates, destacando a sua tradição e o trabalho das funcionárias, que mantêm a forma de produção das fundadoras, num exemplo também de invocação existencial, na visão de Basque e Langley (2018). Esses argumentos são muito semelhantes aos utilizados por outras marcas de Petrópolis, pesquisadas para esse artigo. Os textos fazem referência a receitas da terra natal, produção artesanal, sabor e qualidade e manutenção da filosofia dos fundadores.

Esse recurso é utilizado inclusive por marcas recém-criadas, que buscam se ligar à história de Petrópolis para absorver parte da tradição da cidade. É o caso do vinho Barão de Petrópolis, nascido em 2015, que estampa no rótulo um texto em que afirma que a bebida foi criada em homenagem à cidade, oferecendo uma “opção requintada para os amantes da gastronomia e se integrando à alquimia de sabores da região serrana”. Em se tratando de vinho, o apelo da tradição e antiguidade (para uma marca de apenas seis anos de existência) torna-se mais fundamental ainda, fato que leva a marca a estampar os monumentos da cidade (como o Palácio de Cristal e o Museu Imperial) nos seus rótulos. São elementos de uma retórica que busca se fundir com a própria história da cidade, reforçando a imagem de produtos tradicionais como diferencial de mercado, em sintonia com a perspectiva teórica de que a ordenação dos vestígios do passado e a derivação deles na produção de uma história não deixa de ser um ato interpretativo e uma construção de narrativas (WEATHERBEE, 2012).



Assim como o Barão de Petrópolis, a panificadora Helga's Brot e a Empada Brasil são duas marcas que também apelam para a tradição gastronômica da cidade. A primeira estampa nas suas embalagens o slogan “produtos de Petrópolis” e também invoca sua fundadora em sua divulgação. No site, por exemplo, é contado que se trata de uma “empresa familiar, fundada e administrada desde 1990 por dona Helga. A princípio de forma completamente artesanal, fabricava pães com receitas da família de origem alemã” (HELGA'S BROT, 2021). Mais uma vez, aparece nesse exemplo a invocação existencial, que procura ligar a qualidade dos produtos à sua fundadora, em uma expressão direta da identidade organizacional (BASQUE; LANGLEY, 2018).

A Empada Brasil também liga sua história à tradição da cidade no ramo de alimentação, apesar da origem da família fundadora estar localizada em outro Estado (Minas Gerais). No entanto, conforme o site, “em 1977 nossa família adquiriu uma casa de veraneio em Itaipava, Petrópolis, região serrana do Rio de Janeiro. Nesta casa foi construído um forno caipira simples, semelhante ao que havia na Fazenda Bela Vista, em Minas Gerais. A partir daí, sempre que convidávamos os amigos para reuniões nos fins de semana, revivíamos a tradição de preparar as empadas de queijo, sempre muito elogiadas”. Foram esses os estímulos que motivaram a “profissionalizar esta herança culinária”, em 1999, numa marca que unisse a “experiência familiar à elegância própria da região de Petrópolis” (EMPADA BRASIL, 2021).

Além do recurso de se ligar à história de Petrópolis, a Empada Brasil também utiliza o seu passado como forma de diferenciação. Isso porque a maior parte da concorrência trabalha hoje com produtos congelados e a empresa procura se destacar justamente pelo fato de suas empadas serem feitas na hora. Assim, a marca divulga que “ainda hoje mantemos o compromisso de nossa família, servindo sempre empadas quentes e feitas na hora (EMPADA BRASIL, 2021)”. Nesse caso, a história da fundação da empresa, numa velha fazenda em que a família assava na hora as empadas e se confraternizava, se transporta para o presente nas lojas, reforçando um diferencial pretendido para se destacar dos produtos congelados no mercado.



Trata-se, portanto de um caso semelhante ao narrado por Shultz e Hernes (2013), que mostram como os gerentes da LEGO recorreram à memória (oral, textual e material), ressuscitando o lema do seu fundador para realçar a preocupação com a qualidade e excelência. Essa perspectiva enxerga os atores organizacionais operando num presente contínuo, termo esse que significa, segundo Shultz e Hernes (2013), o que está acontecendo atualmente, ou seja, aquilo que os atores estão em processo de fazer. Em tal momento, as narrativas são organizadas para se destacar no ambiente externo, levando em conta (e muitas vezes exaltando) as experiências passadas, numa ótica que enxerga a organização como uma realização contínua rumo ao futuro.

Nesse caminho, boa parte das narrativas na comunicação das empresas pesquisadas procura mitigar a ideia de conservadorismo contida no conceito de tradição, argumentando que as receitas originais, a forma artesanal de produção e o tempo de mercado servem como base para as adaptações ao momento presente. Um exemplo é o texto no site da Casa do Alemão, que coloca a qualidade como um valor atrelado a sua história, quando destaca que “lá se vão mais de 75 anos. De lá pra cá, muitas mudanças aconteceram sem que se perdesse o foco na qualidade dos produtos” (CASA DO ALEMÃO, 2021). Nessa redação, o texto evita a possível confusão de conceitos envolvendo o termo tradição, que poderia ser interpretado pelo público como contrário à ideia de modernidade. Assim, a empresa faz referência ao seu tempo de vida, mas destaca que muitas mudanças aconteceram, para dar um sentido de adaptação às exigências atuais, sem que tenha perdido o foco na qualidade presente em todo o seu passado.

### **Usos do Passado na Narrativa da Marca Coisas da Fazenda**

Sediada na região de Itaipava, na cidade de Petrópolis e presente no mercado de alimentos desde 1980, a Coisas da Fazenda é uma empresa familiar tradicional, famosa pelo seu principal produto, o patê de fígado de aves. Ele foi desenvolvido pelo fundador da marca, que vislumbrou a oportunidade de oferecer uma opção ao tão apreciado e procurado patê de foie gras, importado da França, e vendido a um preço elevado (em função do câmbio) em sua



delicatessen, localizada em Ipanema, no Rio de Janeiro. Atualmente, a empresa é gerida por seu filho, que conta, em uma das entrevistas, que o fundador da Coisas da Fazenda percebeu que poderia fabricar um patê à base de fígado de frango, com sabor bastante parecido ao patê de origem francesa, a um custo bem inferior. Para chegar à receita final do produto que idealizava, ele fez diversas experimentações, contou com a parceria de um profissional especializado, e optou por trabalhar sempre com matérias-primas de alta qualidade. O resultado foi a criação de um produto que ficou por muito tempo conhecido como o autêntico patê de Petrópolis, conquistou os clientes e é um sucesso de vendas até hoje.

Nos seus primeiros 20 anos de atuação, a Coisas da Fazenda foi administrada, principalmente por seu fundador, descrito por seu filho como um homem visionário, extremamente culto, exigente quanto à qualidade dos produtos, e que tinha um grande respeito pelas pessoas com quem trabalhava. “Como nada é perfeito, ele era resistente à implantação de ferramentas de controle, pois confiava plenamente em seus funcionários. Havia a falta de uma estrutura administrativa que acompanhasse os processos de produção, evitasse o desperdício e liderasse os funcionários”, analisa o atual gestor. Desta forma, mesmo contando com um produto diferenciado, que era bem vendido nos supermercados e delicatessens, a Coisas da Fazenda passou por uma série crise financeira no ano de 2000, o que motivou o seu filho a assumir a gestão da empresa.

O atual gestor conta que iniciou sua administração com um forte foco na manutenção da qualidade dos produtos e na criação de ferramentas e métodos de controle. “Meu primeiro objetivo foi resgatar a confiança dos colaboradores”, relembra. Um dos recursos empregados, segundo ele, para atingir tal propósito foi utilizar as histórias dos erros cometidos no passado, para reforçar uma comunicação junto aos funcionários e fornecedores sobre a importância de seguir os protocolos de gestão e implantar processos de controle. Tal recurso está em sintonia com os escritos de Schultz e Hernes (2013), para quem a temporalidade torna-se particularmente importante nas empresas quando seus atores tecem considerações sobre quem são ou sobre quem estão se tornando



como organização. Esses autores avaliam como são feitas reivindicações de identidade futura nas organizações evocando experiências passadas que estão presentes na memória e nas vivências anteriores das pessoas nas empresas.

Ademais, o novo gestor da Coisas da Fazenda investiu na construção de uma nova unidade fabril com o objetivo de preparar a empresa para se tornar apta a comercializar seus produtos em todo o território nacional. Isso porque, naquela época, houve alteração na legislação obrigando as indústrias de derivados de carne a passarem por novo protocolo de fabricação para vendas fora dos seus Estados. Para tanto, teria que se habilitar ao SIF – Selo de Inspeção Federal, passando por uma série de reformas na fábrica para seguir exigências da Secretaria Estadual de Agricultura. Todos os ajustes à legislação foram feitos na nova fábrica (Figura 1, a seguir), incluindo o investimento em equipamentos, utensílios e novos procedimentos de fabricação. Em seu depoimento, o atual gestor contou que trabalhou duro por longos dez anos a partir de sua entrada na empresa para recuperar a saúde financeira da Coisas da Fazenda e realizar esses investimentos.

**Fig. 1.** Nova fábrica para se adaptar à legislação, em 2011.



Fonte: arquivos da empresa

Em 2011, quando tudo parecia estar na mais perfeita ordem, uma chuva devastadora atingiu Petrópolis, e acabou com a fábrica da Coisas da Fazenda. O gestor mencionou que vivenciou “um verdadeiro cenário de guerra”, conforme pode ser visto na Figura 2, a seguir. Para enfrentar a nova crise, contou que “precisava tirar um coelho da cartola todos os dias”. Ele precisou encontrar um novo galpão para fabricar seus produtos, e disse que se sentiu iluminado quando achou um lugar que tinha exatamente a estrutura física de que precisava. Era



um local onde anteriormente funcionava uma indústria de alimentos e contava com as instalações básicas já montadas. Em 45 dias os funcionários já produziam nesse novo local, fora da propriedade da família, que também foi devastada, no Vale do Cuiabá.

**Fig. 2.** Fábrica destruída pela enchente de 2011 no Vale do Cuiabá.



Fonte: arquivos da empresa

O gestor contou que estava pronto para um recomeço, pois acreditava muito na força dos seus produtos no mercado de alimentos. No entanto, os financiamentos realizados na construção da fábrica (devastada), mais os gastos com a mudança para o novo galpão, que exigiu adaptações e compra de novos equipamentos e utensílios, fizeram com que a empresa passasse por novas dificuldades financeiras. Isso exigiu uma reformulação administrativa e nova mudança da fábrica, em 2014, para uma área menor, também em Itaipava, com menores custos de manutenção. Segundo ele, nesse momento, a história da recuperação da fábrica, após a tragédia, serviu de inspiração para a sua família e os funcionários, pois tinham superado uma situação devastadora e se sentiam mais fortalecidos para continuar a trajetória da marca.

Em seus relatos, mencionou que nesse período de nova recuperação, duas experiências que vivenciou com clientes externos o fizeram acreditar na marca Coisas da Fazenda. A primeira ocorreu quando ele se apresentou como diretor da empresa em uma visita ao empório Santa Luzia, em São Paulo, loja premium no varejo de alimentos, que atende a um público da classe A. O gerente do local tinha a marca na sua lembrança e elogiou bastante os produtos, solicitando de imediato um pedido. No entanto, com as sucessivas mudanças de fábrica, a



empresa não se habilitou ao selo SIF, não estando permitida até hoje a comercializar seus produtos fora do Estado do Rio.

A segunda experiência aconteceu na cidade do Rio de Janeiro, em um supermercado do Grupo Pão de Açúcar, quando ao informar a atendente da área de laticínios que ele era administrador da Coisas da Fazenda, na hora ela lembrou dos produtos que a empresa comercializava. O gestor falou que se sentiu orgulhoso ao constatar que os clientes externos tinham lembranças positivas em relação aos produtos e sempre utiliza essas histórias para reafirmar – junto aos funcionários e fornecedores, a força da marca no mercado. Observa-se, portanto que, ao contar internamente essas experiências, essas narrativas reforçam a identidade da empresa, levando em conta (e muitas vezes exaltando) as experiências passadas, numa ótica que enxerga a organização como uma realização contínua, rumo ao futuro, nos termos de Shultz e Hernes (2013), mas em sintonia com o que está acontecendo atualmente.

Consciente da qualidade dos seus produtos, e visando evocar a marca na mente dos clientes, o atual gestor decidiu mais uma vez resgatar o passado da empresa, incluindo a expressão “Desde 1980” nas formas de comunicação (embalagens dos produtos, folders, anúncios publicitários, dentre outras peças). Nos meios eletrônicos, por exemplo, o acesso às mídias da empresa se dá pelo endereço @coisasdafazenda1980. O propósito dessa ação, segundo o diretor da empresa, foi o de “legitimar a tradição e a confiança da marca junto aos seus clientes externos”. Assim, o ano da fundação da marca é destacado na comunicação, mesmo que não haja uma relação direta com as peças de comunicação. Trata-se, portanto, de um exemplo do uso da história como uma forma de assinatura, quando expressões como essa aparecem no slogan ou soltas, sem relação direta com a narrativa central do anúncio. O principal fundamento teórico norteador desta categoria expressa a ideia de que a simples menção da existência temporal (e histórica) de uma organização no mercado, pode ser utilizada como ferramenta de comunicação, voltada ao fortalecimento da marca ou da identidade da empresa no mercado.

No ano de 2016, mais uma vez a Coisas da Fazenda precisou se adaptar às mudanças que ocorreram no ambiente em que atua, em função de duras



críticas realizadas por ambientalistas sobre o método de fabricação do patê de foie gras, que envolve o maltrato dos gansos, que têm seus fígados inchados com excesso de alimentos introduzidos em suas gargantas de maneira forçada. Essa alteração no ambiente social levou o gestor a repensar as peças de comunicação da empresa, que, desde a sua fundação fazia questão de realçar que o produto se tratava de uma opção ao foie gras francês. A Figura 3, a seguir, compara a embalagem até 2016 (à esquerda), em que a origem francesa do produto era destacada; com o rótulo atual (à direita) que destaca a tradição do produto, mas já sem o “tipo foie gras” impresso. Este caso demonstra como o contexto influencia as decisões dos diretores, e como a história da empresa vai sendo adaptada em função dos objetivos de mercado em cada época (GABRIEL, 2015; RHODES; BROWN, 2005).

**Fig. 3.** Rótulos do patê Coisas da Fazenda (anterior e atual).



Fonte: arquivos da empresa

Atualmente, a empresa está investindo em uma nova unidade fabril, retornando à antiga fazenda da família, onde foi iniciada a produção industrial do patê, situada no Vale do Cuiabá. O gestor revelou que existem planos de montar uma lojinha em frente à nova fábrica da empresa, nos mesmos moldes de uma que existia no passado, quando a Coisas da Fazenda produzia os patês em



galpões adaptados nessa mesma fazenda. Ele comunicou, com muito pesar, que todos os registros que tinha da primeira fábrica da família (gerida por seu pai) foram perdidos na enchente de 2011, e por isso, a empresa depende das suas memórias (dele e do fundador) para conseguir trazer alguns aspectos do passado (inclusive o *layout* dessa lojinha) para os projetos do futuro.

A empresa também está investindo em uma plantação de bananeiras na antiga fazenda da família, que servirá de matéria-prima para a produção de biomassa de banana. Trata-se de um novo posicionamento da marca, voltado para a proposta de alimentos mais naturais, com poucos conservantes. A decisão pela diversificação dos produtos se deveu a um “comportamento mais saudável da nova geração, que possivelmente não vai querer comer patês”. Segundo o gestor, o projeto tem o nome de “volta às origens” com a intenção de “resgatar hábitos antigos das famílias, que se alimentavam de produtos frescos, colhidos na hora, em ambientes mais tranquilos, sem a correria do cotidiano que levou as pessoas a consumirem tantos alimentos industrializados”.

Segundo o diretor da empresa, esse novo produto nasceu de um processo interno de estímulo à experimentação de novos produtos pelos funcionários da produção. Isso levou a empresa a desenvolver não só a biomassa de banana, como também dois patês veganos à base, respectivamente, de cenoura e grão de bico – ideia trazida pela funcionária mais antiga da Coisas da Fazenda, que inclusive atuou com o fundador na época em que dirigia a fábrica. “Comentamos sempre que o patê de nossa empresa surgiu da experimentação do meu pai e utilizamos esse exemplo como forma de incentivar nossos funcionários a trazerem ideias para inovações”, afirma o atual gestor, confirmando a utilização da história no âmbito interno, como forma de reforçar os valores da marca (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GABRIEL, 2015) e justificar as decisões da diretoria. Além disso, a memória do fundador é utilizada para moldar o comportamento dos funcionários em busca de inovação, num exemplo de invocação progressiva, que utiliza a história da criação do patê em favor da renovação ou reorientação estratégica da linha de produtos (BASQUE; LANGLEY, 2018).



## **DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pesquisar a história das empresas de alimentos em Petrópolis contribui para um melhor entendimento das organizações desse setor, principalmente porque amplia a análise para além do tempo presente. A relevância, nesse caso, está na investigação das formas pelas quais o resgate da história serve aos propósitos do presente. Trata-se de uma perspectiva ancorada em bases mais consistentes para a compreensão de como as ações, relacionamentos e decisões tomadas no passado justificam as ações de hoje, proporcionando uma nova forma de se estudar a atuação dessas empresas nesse tradicional segmento da cidade serrana do Estado do Rio de Janeiro. A contribuição do presente artigo está em demonstrar como o passado é utilizado pelas empresas e incorporado em suas narrativas, tanto no âmbito interno como no externo, de forma a alcançar futuros pretendidos (aqui entendido como os objetivos para a utilização do passado).

Internamente, a história das empresas é utilizada com a intenção de reforçar a cultura organizacional, moldando valores e comportamentos (como nos Chocolates Katz, Empada Brasil e Helga's Brot), além de justificar decisões perante os funcionários e fornecedores e incentivar a inovação (como no caso da marca Coisas da Fazenda). Já no âmbito externo, o objetivo das marcas analisadas é se diferenciar no mercado, reforçar ou formar imagem de tradição e experiência, incorporando elementos da história de Petrópolis e das próprias empresas como distinção no segmento de alimentação, destacando o tempo de mercado, com ênfase na origem das receitas, no requinte dos ingredientes e num passado de colonização estrangeira, entre outros.

Agindo intuitivamente no sentido de utilizar a história, os líderes das marcas no setor de alimentação de Petrópolis, utilizam o conhecimento dos eventos e personalidades do passado como analogias ou guias para a tomada de decisões no presente. O advérbio intuitivamente é utilizado aqui porque não se pode afirmar pela análise do material de divulgação das marcas de alimentação de Petrópolis e mesmo pelos depoimentos recolhidos do atual gestor da Coisas da Fazenda, que sejam ações estratégicas (no sentido de serem planejadas e implantadas para se obter fins específicos). De qualquer forma, a história dessas



empresas é entendida não apenas como representação do passado, mas principalmente como ferramenta retórica e didática que fornece tramas relevantes, úteis e aplicáveis para os propósitos das marcas (WEATHERBEE, 2012).

Assim, o recurso de recorrer à memória dos fundadores das empresas de alimentação de Petrópolis aparece como elemento particularmente importante nas ações dessas organizações, todas de origem e gestão familiar até hoje. Dessa forma, os fundadores são invocados e as histórias da criação dessas empresas são (re)construídas por meio de relatos no presente (BASQUE; LANGLEY, 2018) que remetem ao passado e servem para manter o padrão de qualidade, orientando a manutenção das práticas (como na Casa do Alemão e no Chocolate Katz), reforçando a cultura organizacional, moldando valores e comportamentos (como na Empada Brasil e Helga's) ou justificando as decisões e incentivando à inovação (como no caso do patê Coisas da Fazenda). A Figura 4, a seguir, resume as formas de utilização da história (na primeira coluna Narrativas sobre o passado) e os objetivos de tais ações (na segunda coluna Futuros pretendidos), tanto no âmbito interno (primeira linha do quadro) como no ambiente externo (segunda linha):

**Fig. 4.** Usos do passado e futuros pretendidos:

	<b>Narrativas sobre o passado</b>	<b>Futuros pretendidos</b>
<b>Ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçam ou esclarecem elementos da identidade, ligados à história da empresa.</li> <li>▪ Evocam a memória do fundador.</li> <li>▪ Contam como surgiram as receitas e as práticas do passado.</li> <li>▪ Narram situações remotas de elogios e lembrança da marca por parte dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar a cultura organizacional, moldando valores e comportamentos.</li> <li>▪ Incentivar a inovação.</li> <li>▪ Justificar decisões perante funcionários e fornecedores.</li> <li>▪ Manter padrão de qualidade, orientando a manutenção das práticas.</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destacam tempo de mercado e experiência no setor de atuação.</li> <li>▪ Contam a história da fundação, primeiros passos e momentos de superação.</li> <li>▪ Relembrem esforço e dedicação dos fundadores.</li> <li>▪ Vinculam-se à história de Petrópolis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer marca.</li> <li>▪ Reforçar ou formar imagem/conceito de tradição e experiência.</li> <li>▪ Vincular o conceito de tradição à modernidade e adaptação ao presente.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absorver parte da tradição, requinte e conceito de épocas passadas em Petrópolis.</li> </ul>
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Essas constatações demonstram que os atores organizacionais pesquisados estão operando num presente contínuo, mas utilizando o passado como orientação nesse processo de fazer (SHULTZ; HERNES, 2013). Assim, as narrativas são organizadas para se destacar no ambiente externo e para reforçar identidades e valores no ambiente interno. Mas elas levam em conta e às vezes reinterpretam essas experiências passadas, numa ótica de adaptação às mudanças de contexto e como uma projeção contínua rumo ao futuro (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012; GABRIEL, 2015; RHODES; BROWN, 2005). Nessa adaptação, as narrativas na comunicação dessas empresas procuram realçar a tradição, experiência e tempo de mercado, sem, no entanto, vincular tais aspectos à falta de adaptação aos dias de hoje. Assim, reforçam que fazem suas receitas há muito tempo, sem dizer que fazem a mesma coisa (ou do mesmo jeito) desde sua fundação. Dessa forma, desvinculam o conceito de tradição da ideia de falta de modernidade.

A presente pesquisa, no entanto, não explora como os outros atores que compartilham tais histórias nessas organizações, como seus funcionários, por exemplo, respondem à versão passada nas peças de comunicação das marcas e à transcrição do passado que muitas vezes vem da memória dos seus gestores. Essa limitação faz com que esse artigo deixe de considerar, portanto, como as narrativas buscam atender também às reivindicações de legitimidade dos atores que vivenciaram aquelas experiências, principalmente no caso da Coisas da Fazenda, que tem funcionários antigos, que atuaram junto com o fundador, ainda trabalhando na empresa. Sugere-se, assim, que novas pesquisas possam analisar as formas como esses atores também atuam na construção dessas narrativas, na intenção de construir seus próprios significados a respeito do conjunto de recursos simbólicos a que são submetidos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GABRIEL, 2015).

Tal perspectiva reforçaria a visão da história como construção ativa, que está incorporada às realidades vivenciadas nas empresas pesquisadas,



constituindo-se em uma ferramenta potente na produção de significados presentes, com base no passado. Essa visão da organização como uma realização contínua é outra contribuição da presente pesquisa para o campo da Administração. Com base nessa perspectiva, ampliou-se a análise das empresas de Petrópolis apresentadas nesse artigo, demonstrando que há um processo de contínua criação dessas organizações, que emergem em suas narrativas, histórias e memórias, as quais se transformam ao longo do tempo, sendo moldadas por fatos e aprendizagens do passado e se adaptando no presente a futuras transformações às quais todas estão sujeitas.

## REFERÊNCIAS

- BARÃO DE PETRÓPOLIS. Home. Disponível em [www.baraodepetropolis.com.br](http://www.baraodepetropolis.com.br). Acesso em 28.12.2020.
- BASQUE, J.; LANGLEY, A. Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. **Organization Studies**, v.39, n.12, 1685–1708, 2018.
- BOCHNER, A.P.; RIGGS, N.A. Practicing Narrative Inquity. In: LEAVY, P. (Ed.) **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. Oxford University Press, 195–222, 2014.
- BROWN, A.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 36, n.2, 265–277, 2014.
- CASA DO ALEMÃO. História. Disponível em [www.casaadoalemao.com.br](http://www.casaadoalemao.com.br). Acesso em 18.01.2021.
- CHOCOLATES KATZ. Nossa História. Disponível em [www.katzchocolates.com.br](http://www.katzchocolates.com.br). Acesso em 03.03.2021.
- COISAS DA FAZENDA. Home. Disponível em [www.coisasdafazenda.com](http://www.coisasdafazenda.com). Acesso em 28.12.2020.
- CORAIOLA, D.M.; BARROS, A.; MACLEAN, M.; FOSTER, W.M. História, memória e passado em estudos organizacionais e de gestão. **Revista de Administração de Empresas**, v.61, n.1, 1–9, jan-fev, 2021.
- COSTA, A.S.M.; WANDERLEY, S. P.V. Passado, presente e futuro da História (crítica) das organizações no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v.61, n.1, 1-8, jan-fev, 2021.
- DECKER, S.; HASSARD, J.; ROWLINSON, M. Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity. **Human Relations**, v. 74, n.8, 1123-1155, 2021.
- COSTA, A.S.M.; PESSÔA, L.A.G.P. História e Memória no Discurso Publicitário na Revista VEJA. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.10, n.1,19-35, 2016.
- EMPADA BRASIL. História. Disponível em [www.empadabrasil.com.br](http://www.empadabrasil.com.br) – acesso em 20.01.2021
- FOROUGH, H. Collective Memories as a Vehicle of Fantasy and Identification: Founding stories retold. **Organization Studies**, v.41, n.10, 1347–1367, 2020.



- GABRIEL, Y. Narratives and stories in organizations: A longer introduction. Disponível em <http://www.yannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html>, 2015. Acesso em 31.05.2021.
- GABRIEL, Y. The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. **Organization Studies**, v.16, n.3, 477–501, 1995.
- HELGA'S BROT. Empresa. Disponível em [www.helgas.com.br](http://www.helgas.com.br) – acesso em 21.02.2021.
- HULST, M.; YBEMA, S. From What to Where: A Setting-sensitive approach to organizational storytelling. **Organization Studies**, v.41, n.3, 365-391, 2020.
- LUBINSKI, C. From “History as Told” to “History as Experienced”: Contextualizing the Uses of the Past. **Organization Studies**, v.39, n.12, 1785–1809, 2018.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, v.65, n.1, 17–40, 2012.
- MAITLIS, S. Narrative Analysis, in G. SYMON; C. CASSEL (eds) **Qualitative Organizational Research**. London: SAGE, 2012.
- MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, v.8, n.1, 57–125, 2014.
- ROWLINSON, M.; HASSARD, J. DECKER, S. Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organizational theory. **Academy of Management Review**, v.39, n.3, 250–274, 2014.
- RHODES, C.; BROWN, A. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, v.7, n.3, 167–188, 2005.
- SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v.24, n.1, 1–21, 2013.
- WADHWANI, R.; SUDDABY, R.; MORDHORST, M.; POPP, A. History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies. **Organization Studies**, v.39, n.12, 1663–1683, 2018.
- WEATHERBEE, T.G. Caution! This historiography makes wide turns: Historic turns and breaks in management and organization studies. **Management & Organizational History**, v.7, n.3, 203–218, 2012.